

Sporda Kariyer Yönetimi

Aylin Uğurlu¹

Özet

Geçmişten günümüze değişen çevre koşulları, teknoloji ve ihtiyaçlar ile insanların hayattan beklentileri artmış ve böylece rutin hayatın içerisinde iş hayatında geçirilen sürede artış başlamıştır. Yaşamın döngüsü için belli hedeflerin gerçekleşmesinde alınan eğitim, donanım ve birikimin vermiş olduğu etkiyle mesleki seçimler ve kariyer yolları şekil almaktadır. Bu noktada istenilen statüye ulaşabilme sürecinde stratejik kariyer planları ve hedeflere ulaştırılan uygun hedefler ile tehdit unsuru oluşturan sorunsalların önceden belirlenmesi gerekmektedir. Günümüzde spor sektöründe birçok endüstrinin var olması toplumda yer alan tüm kuşakların olumlu yönde ilgisini çekmekte ve sporda çevrelerinde çalışabilme popülaritesini arttırmaktadır. Bunun yanı sıra sporun mesleki olarak globalleşmesi, uzmanlaşma ve kariyerde ilerleme isteğinin artması sonucu mesleki istihdamda artışı ve birtakım zorlukları da beraberinde getirdiği görülmektedir. Bu noktada yönetim bilimleri çatısı altında açıklanan kariyer ve kariyer yönetim yaklaşımları, kariyer engelleri ve kariyer yönetiminin temelleri, endüstrileşen spor sistemi içerisinde açıklanmaya çalışılacaktır.

1. Giriş

Birçok sektörde olduğu gibi spor alanında da kariyer kavramı, artan yaşam standartları ile daha da belirginleşen bir kavram haline gelmiştir. Küreselleşmenin etkisiyle spor ve o sporu temsil eden ülkelerin başarıları, görünürlükleri ve spor sektörünün endüstriyel bir platform haline geliyor olması spor yönetim sistemi içerisinde kariyer yönetimi, hızla ilgi görmeye başlamıştır. Bu gelişim ve değişim ekseninde, spor alanında kariyer yapacak kişiler için güncel başarı metodlarını takip etmek ve oluşabilecek engelleri belirlemek kariyer basamaklarını belirleme konusunda etkilidir. Spor endüstrisinde aktif olarak çalışmakta olan ya da çalışmak için yetiştirilen spor

1 Dr. Öğretim Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, augurlu@adu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5148-7061

insanlarına çağdaş, modern ve güvenilir bir spor ortamı yaratmak oldukça önemlidir. Özellikle spor alanında çalışmak üzere eğitim veren spor bilimleri fakültesinde, mesleki olarak gerekli donanımın sağlanması, spor sektöründe kariyer basamaklarında oluşabilecek engeller ve çözüm yolları kariyer yönetiminin bir parçası olmuştur.

Bu bağlamda spor endüstrisi alanında kariyer yönetimiyle ilgili bilgilerin verildiği bu bölüm kapsamında kariyer ve kariyer yönetiminin temelini içeren kavramlar, sporda sıklıkla görülen bazı kariyer engelleri ve yeni kariyer yönetimi yaklaşımları ele alınacaktır. Ayrıca ortaya çıkarılan bilgiler ışığında spor örgütlerinin kariyer yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin çeşitli öneriler sunulacaktır.

1.1. Kariyer ve Kariyer Yönetimi Kavramları

Uzun yıllardır üzerinde bilimsel ve akademik yönden çalışmaların yapıldığı, ayrıca uygulama ve planlama yönünden birçok alanla ilişkili bir disiplin olarak görülen kariyer terimi, alan yazında özel bir disiplin olarak görülmektedir. Kariyer kısaca, insan hayatını çeşitli alanlarda boyutlayan işle ilgili deneyim alanı olarak tanımlanabilir. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve büyüme ile bunlara bağlı olarak işlerin yapılış biçimindeki değişimler kariyerin yapılanmasını etkileyen önemli faktörler olarak görülmektedir (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2009). Kariyer kelimesi genellikle meslek kavramı ile karıştırılsa da, esas olarak ‘meslek’ terimi, insanların aldıkları eğitim ve edindikleri bilgi, birikim ile belli kuralları olan iş olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022).

Bireysel ve örgütsel olarak iki kategoride de incelebilen kariyer kavramı, bireysel olarak, kuşkusuz kariyerini planlamakta olan kişinin, kendi öz benliği ile ilgilidir. Birey çalışma hayatında ve içinde yer aldığı kurumda konumunu ve gelecek misyonunda kendini nerede ve nasıl görmek istediğini belirlemelidir. Bireysel yönelim olarak ifade edilen bu sistem içerisinde çalışan kişi, ‘kendini gerçekleştirme’ olgusu içerisinde hedeflerini yerine getirmeye çalışır. Bu motivasyon sayesinde birey kariyerinde ilerlemek, kendini geliştirmek ve kalifiye olma ihtiyacı içerisinde olacaktır. Örgütsel boyutta ise, kurum, kendi amaçlarını ön planda tutarak bireylerin iş ortamında nereye ulaşmak istedikleri ve bu noktaya hangi yollarla ulaşabileceği konusunda çalışanlarla etkili iletişim kurmalı ve çalışanlara ihtiyaç duyulan danışmanlık hizmetlerini sağlayarak hedefe ulaşmalarını kolaylaştırma yolundaki sorumluluğu üstlenmelidir (Taşhyan, Ülkü Arı ve Duzman, 2011; Şimşek ve Öge, 2007). Dolayısıyla bireyin kariyer yönetiminde kariyer yollarının kariyer aktörü tarafından şekillendirildiği ve kariyerindeki gelişimde uyumlanma ve kişisel

yeteneklerin bireysel kaynakların önemli hale geldiği yeni kariyer biçimi yaygınlaşmaya başlamıştır (Aytekin, 2022).

Kariyer, geçmiş zamana birçok insan için daha az tahmin edilebilir ve daha çeşitli olmakla beraber, örgütlerde kendi bünyelerinde mevcut iş rolleri ve kariyer türlerini etkileyecek şekilde biçim, strateji ve boyutu değiştirmek durumunda kalabilirler. Bu koşullarda kariyer yönetiminin hem bireyler hem de örgütler için zor ama gerekli olduğu söylenebilir (Arnold, 2002). Günümüzün iş ortamında, kurumlar, insan varlıklarının destekleyici ve geliştiricisi olarak işlev gören kariyer yönetim sistemlerinde önemli bir rol oynamaktadır. “Kariyer gelişimi için örgütsel destek” veya “örgütsel sponsorluk” olarak da bilinen örgütsel kariyer yönetimi, kurumlarda yer alan personellerin kariyer başarısını desteklemek ve artırmak için sağladığı programları, süreçleri ve yardımı ifade eder (Kong, Cheung & Song, 2012; Baruch, 2006; Ng ve diğ., 2005).

1.1.1. Kariyer Engelleri

Kariyer engelleri kavramı ilk olarak kişinin kariyer amaçlarına ulaşmasına engelleyen dış engeller veya ilgi eksikliği gibi içsel engeller olarak ifade edilmiştir. Bazı kuramcılar kariyer engellerini bireyin aile desteğinin olmaması, ekonomik problemler, kişisel gelişim ve eğitim açısından yetersizlik gibi kişisel engelleri öne sürerken, bazıları yetersiz ücretin verilmemesi, toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, etnik azınlık gibi çevresel etmenler açısından değerlendirmektedir (Bozkurt, 2019; İnandı, 2009; Lent, Brown ve Hackett, 2000). Bununla beraber farklı ırk, dil ve etnik kökenden, farklı sosyoekonomik düzeyden etkilenen çalışanların kariyer süreçlerini açıklayan kuramların ve araştırmalarda yer verildiği görülmektedir (Patton, Creed, ve Watson, 2003).

1.1.1.1. Kayırmacılık

İltimasçılık olarak da ifade edilen kayırma kavramı kamuda ya da diğer kurumlarda çalışan kişilerin üst düzey yöneticileri tarafından aile ya da kan bağı olan kişileri, aynı okuldan mezun ya da askerlik gibi çevrelerden elde ettiği arkadaşlarını, aynı siyasi ideolojiye sahip kişileri adaletsiz ve eşitlikçi bir şekilde diğer çalışanlardan kayırması eylemidir (Argon, 2016). Kayırmacılık kavramında başarısız ve liyakatsiz çalışanların daha kolay yükseltildiği sistem yer almaktadır. Burada daha çok itaat ve sadakat ilkelerine vurgu yaptığı görülmektedir. (Özkanan ve Erdem, 2014).

Kayırmacılık, yakınlık derecesine ve türüne göre nepotizm (akraba kayırmacılığı), siyasi kayırmacılık (partizanlık), kronizm (eş-dost

kayırmacılığı) olarak iş yerlerinde görülebilmektedir. İş hayatında nepotizm uygulamalarının kayırılan açısından etkileri bulunmaktadır. Bu uygulamalar, iş ortamı açısından da adaletsizlik duygusunun hakim olduğu bir ortamın oluşmasına sebep olmakla beraber ilerleyen süreçlerde iş kaybına ve başarısızlığa da sebep olmaktadır. Öyle ki, personel alımında açık ve net olmayan işe alım, terfi edilme ya da performans değerlendirme durumlarında negatif olarak etkilendikleri ve buna benzer yönetim sistemlerinin çalışan bireylerde kariyer endişesine zemin oluşturduğu ifade edilebilir (Hazel, Üçok ve Küçük, 2021).

Kronizm; devlet sektöründe çalışan bireylerin ve ayrıca diğer kurum çalışanlarının işe alım ve konumlandırma süreçlerinde eşitlik ilkeleri yerine eş-dost ilişkilerinin göz önüne alınması şeklinde yapılan bir kayırmacı davranış türüdür. Bu noktada nepotizmden farklı olarak kayırılan birey ya da bireyler akraba değil; eş-dost, tanıdık vb. kişilerdir (Özer ve Çağlayan, 2016). Kronizmin, bireysel ve örgütsel boyutta ciddi boyutta olumsuzluklara neden olmaktadır. Kişilerin hak etmedikleri halde terfi basamaklarını normal olması gereken süreçten daha hızlı yükselmeleri söz konusu olabilmektedir. Bu sorunsalın diğer çalışanlar açısından hoş karşılanmamasıyla birlikte, işten çıkarılma gibi birtakım kaygılarla katlanılmak durumunda bırakılabilir (Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013).

Kavasoglu ve Yenel (2018), Türk spor yapılanmasında kayırmacılık ilişkili temellerin yaygın olduğunu, özelliklede futbolda yaşanan kayırmacı pratiklerin güçlüden yana olma gibi toplumsal değerlerin varlığına işaret etmektedir. Hakemler tarafından faul, taç, ofsayt kararı, sarı ve kırmızı kart gösterme, uzatma süresi, penaltı kararı, gibi oyun içindeki pek çok kararlar kayırmacı tutum sergilendiğini hakem yöneticilerinin ise hakem atamaları, klasman yükselmeler, cezalandırma ve performans değerlendirme gibi boyutlarda kayırmacı tutumda bulunduğu belirlenmiştir. Futbolda kayırmacılığın, akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (kronizm), hemşericilik ve siyasi kayırmacılık (partizanlık) gibi türleri bulunmaktadır. Branş açısından spesifik olarak değerlendirildiğinde, kayırmacılık, futbolun ve hakemlik kurumunun başarısını olumsuz etkilemekte ve futbolun kurumsallaşmasını engellemektedir.

1.1.1.2. Ay Işığı Sorunu

Günümüz çalışma koşullarında birçok sektöründe yer alan bireylerin düzenli olarak yaptığı işten bir süre ayrı olarak başka işler yaptığı görülmektedir. Çalışanları bu davranışa yönlendiren sebepler çalışanın aldığı maaşın kendisini ya da ailesini tatmin etmemesi ve tecrübe kazanma

isteği gösterilebilir. Ancak bu durumu örgütler kendileri için tehdit olarak algılayabilir ya da tersine, yapmakta oldukları genel işlerini aksatmadığı sürece göz yumulabilir.

Ay ışığı sorunu, çalışanların bağlı oldukları kurum dışında farklı bir örgütte haftada on iki veya daha fazla sürede düzenli olarak farklı bir iş alanı ya da iş yerinde çalışmasıdır. Bu soruna ay ışığı denilmesinin sebebi düzenli bir işe sahip olan kişinin genellikle rutin işinin dışında kalan akşam saatlerinde gizli bir şekilde ek olarak çalışmasıdır. Ancak, ek işlerin sadece akşamları değil, gün içerisinde farklı saatlerde de yapılabildiği görülmektedir. Bu noktada temel işin kaybedilmesi, işten çıkarılma ya da işe tam olarak yoğunlaşıp ilerleyebilme konusunda motivasyonun azalması temel sorunlar olarak görülmektedir (Çalık ve Ereş, 2006; Öner, 2012).

Bir antrenörün aynı çalışma döneminde farklı kulüplerde, farklı görevlerde bulunması, bir beden eğitimi öğretmenin okulda öğretmenlik dışında spor salonunda çalışması ya da dışarıda özel ders vermesi ay ışığı sorununa örnek olarak verilebilir. Bu noktada kişinin tam kapasitesinin farklı yerlere kanalize edilmesi çalışanı maddi açıdan güçlendirebilir, fakat kariyer yolunda odaklanarak elde edeceği başarıları gösterilen yorucu performansları nedeniyle engelleyebilir.

1.1.1.3.Kariyer Platosu (Kariyer Düzleşmesi/Durgunluğu)

Alan yazında kariyer düzleşmesi olarak da ifade edilen kariyer platosu kavramı, çalışanın kariyer sürecinde duraklamasıdır. Diğer bir ifadeyle kişiler kariyer basamağının herhangi bir noktasında dengelerini kaybederek ilerlemelerini durdurabilmektedir (Taş ve Aytaç, 2021). Kariyer platosuna maruz kalan çalışanların bir müddet sonra kariyerlerinde yükselebileme ihtimali düştüğü için kurumdan ayrılmak, işi bırakmak ve farklı bir yerde işe başlayarak başka fırsatları değerlendirme isteği ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla işten ayrılma niyetinin artmasıyla iş motivasyonunuzda düşüş ve kariyerde duraksama devreye girebilmektedir. Böylece kariyer sürecinde ilerleyememek, çalışanın ekonomik problemler, iş güvensizliği, güç, statü gibi kaynaklara ulaşımı etkileyeceği için kaygı durumunda yükselmeye sebep olabilmektedir (Aybas, 2023).

Spor sürekliliği olan, sürekli gelişimi içinde barındıran, hem yöneten hem de yönetilenler açısından dinamik bir kavramdır. Bu noktada çalışanların kendilerini geliştirme isteği durumunda üstlerin bu durumda çalışana izin vermesi ve günceli takip etmesine izin vermesi önem arz etmektedir. Çalışanın finansal açıdan desteklenmesi ve kendini geliştirmesi noktasında tek bir örgüt içerisinde hareket etmesi hem organizasyonun devamlılığı

hem de çalışanın kariyer basamaklarında hedefine ulaşmasını ve verimin artmasını sağlayabilir. Özellikle sporun devlet eliyle yürütülen kurumlarda çalışanların yükselebilecekleri ya da terfi olacakları bir birimin olmaması ya da bu dinamik sektörde güncelin takip edilmemesi sonucu kariyer platosu sorunu oluşabilmektedir.

1.1.1.4. Cinsiyete Dayalı Kariyer Engelleri

İlkel toplumlardan bu yana kadınlar, anaerkil yapı ile birlikte toplumda önemli ve üstün; aile içerisinde ise güçlü ve kıymetli anne figürü iken, tarım devrimi ile birlikte sahip oldukları bu statüyü üretim sürecinde erkeklerin otoriter bir şekilde güçlü kesimi sembol etmeleri ile kısmen yitirmeye başlamışlardır. Küreselleşen dünyada yaşanan değişiklikler, kadınların kariyer basamaklarında karşılarına çıkan aile yaşamı, verdikleri mücadeleyi kolaylaştırmaktan ziyade daha da zorlaştırmıştır. Cinsiyete dayalı bir mücadeleye dönüşen bu durumun kaynağı ise kadınların yetenek ya da yetkinlik düzeylerinin erkek çalışanlardan düşük olması değil, sahip oldukları biyolojik cinsiyettir (Ayoğul ve Baraz, 2020).

Kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerleyeme bariyerleri onların çoklu rol üstlenmesi, kadınların kişisel tercih ve algıları, organizasyon ve kurumun kültürü, kurumsal politikalar, yönlendiricilerin yer almaması, iletişim ağlarının zayıflığı ve dâhil olamama ve mesleki ayırım yapılması gibi gerekçeler olabilir (Leblebici ve Karcıoğlu, 2014). Alan yazın incelendiğinde cinsiyete yönelik kariyer engellerinin birçok sebebi olduğu ve bu sebeplerin çeşitli teorilere dayandırıldığı görülmektedir. Bu teorilerden bazıları bambu perde, cam duvar sendromu, kraliçe arı sendromu, çifte açmaz, olarak yer almaktadır.

Kadınların kariyer basamaklarında yükselişe geçmesi erkeklere kıyasla daha fazla zorluk içermektedir. Bazı örgütler kadın çalışanların kurumun üst pozisyonuna yükselmesini uygun görmemektedir. Cam tavan olarak da ifade edilen cinsiyete dayalı bu kariyer sorunu, özellikle kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları en önemli bariyerlerden biridir. Bu bariyerlerin, kadın çalışanların başarılı olup-olmama durumlarından değil, sadece kadın olmalarından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Kadınlara yönelik bu engeller; kadın çalışanların bilgi, eğitim, yetenek, performans, dış görünüş gibi niteliklerinden ziyade yalnızca sahip oldukları cinsiyetlerinden dolayı ortaya çıkartılmaktadır (Kır ve Salkım Er, 2017).

Cam tavan, kadınları kurumlarda ya da şirketlerde kariyer basamaklarını çıkmasına engel olan şeffaf, sert ve kırılmazdır bir bariyerdir. Bu durum kadınların kariyerlerinde ilerlemesini engellemekte olur yönetici konumuna

gelmesinde sorun teşkil etmektedir. Dolayısıyla cam tavan kadınların kariyer ilerlemesini negatif yönde etkilemektedir. Erkekler, cam tavanı bir sorun olarak görmemektedir. Bu sebeple kadın çalışanlar, erkeklere oranla cam tavanın etkisini daha fazla hissetmektedir (Karadirek, 2023).

Bambu perde; erkek egemen toplum ve ailelerin etkisi nedeniyle kadınların sosyal ve ekonomik hayattan ayrı tutulmaları, ekonomik hayata katılım gösterecekleri dahi bir süre sonra cam tavana maruz kaldıklarını belirtmek için kullanılan bir kavramdır (Atacan ve Genç, 2023). Bu kavram, Çinli kadınların liderlik potansiyellerinin olmadığı veya iletişim yeteneklerinin yetersiz olduğu gerekçesiyle özellikle uluslararası firmalarda çalışan Doğu Asyalı çalışanlar mevcut yönetici pozisyonları için liderlik, yönetim, iletişim, sinerji, özgüven gibi yönetsel konularda sadece kökenleri sebebiyle herhangi bir inceleme bile tabi tutulmadan elenmektedirler. Bu ırkçı yaklaşım çalışanların etnik kökenleri nedeniyle sınıflandırma ve önyargılı yaklaşımla değerlendirildiğine dair önemli bir örnektir (Kılıç, 2023).

Geleneksel iş ortamında erkeğin gölgesinde mücadele etmeye çalışan kadın çalışanlar, değişen şartlar neticesinde kariyerlerinde yükselmelerine rağmen şansını bazı kadınlarda görülen hemcinslerinden uzak durma ve onları desteklememe eğilimi yani Kraliçe Arı Sendromunun meydana geldiği görülmektedir. Kadın yöneticilerin, kendilerine cinsiyetlerinden dolayı erkek çalışanlar tarafından yaşatılan yetersizlik ve dışlanmışlık hislerini bastırmak için diğer kadın çalışanlardan özellikle kaçtıkları, onlardan uzak durmayı ve onları desteklememeyi tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Böylece hemcinslerinden oluşan sosyal grubun sıradan bir üyesi olmaktan kurtulacaklarına inandıkları ve bu dezavantajlı grubun özelliklerini taşımadıkları algısını oluşturmaya çalıştıkları savunulmuştur (Baykal Narcıkara, 2018).

Kraliçe arı sendromu, kadın yöneticilerin bilinçaltında ve bilinçli olarak sahip olduğu statüyü korumak için kurumda tepe pozisyonlardaki diğer kadınları çalışma hayatından diğer kadınları yok sayarak yönetme durumudur. Kadınsı duyguların yönetme gücü ile birleşmesiyle ortaya çıkan bir durumdur (Karakuş, 2019).

1.1.2. Yeni Kariyer Yönetim Yaklaşımları

1.1.2.1. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Bu kariyer yaklaşımına sahip kişiler, farklı kurumlarda ve o kurumlarda çalışan kişilere yaşam koçluğu gibi konularda danışmanlık hizmeti veren bireyler örnek gösterilebilir. Ayrıca, bilgi teknolojileri gibi esnek çalışma saatlerine sahip sektöründe faaliyette bulunan ve tek bir örgüte bağlı olmayıp

“freelance” olarak çalışan kişiler (serbest iş görenler) veya tek başına, internet ortamında ihtiyaç duyanlarla iletişim kurup çeviri hizmeti veren kişiler örnek olarak verilebilir (Dikili, 2012).

Sınırsız kariyer yaklaşımında iş görevinin sınırlarla tanımlanamadığı bir durum ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda kariyer hareketliliği, başka bir kuruma doğru aktarılabilmesi gibi, kişiler geniş bir yapılanma altında ise, farklı bir departmana doğru yönlendirilebilir. Bu noktada, çalışanları şirkette tutabilmek ve tatmini üzerine odaklanan geleneksel kariyerdan farklı olarak, kariyer hareketliliği ve çeşitliliğini ön plana çıkarmakta ve bu nedenle, belki de kariyer safhaları içinde en önemli süreç olarak görülmektedir (Arifoğlu, 2015).

Sınırsız kariyer yaklaşımında bireylerin sahip olduğu özelliklerine göre kariyerlerinde, sosyalağlarının öneminin ön plana çıktığı ifade edilebilir. Sınırsız kariyer yaklaşımına sahip çalışanların farklı özelliğe sahip iş ortamlarında iş arama ve bu işlerle ilgili bilgilere ihtiyaçları oldukları varsayılabilir. Bu noktada çalışanların iş arama döneminde sosyal ağlarının kariyer süreçlerinde önemli olmakla beraber rekabet ortamı da oluşturmaktadır. Kurum içindeki muhtemel fırsatlardan bahsedilip, dışındaki muhtemel fırsatlardan bilgi elde etme ihtimalinin azalacağından önerilmemektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım tipinde, çalışanların örgüt dışındaki gelişmiş sosyal ağlarının ilerletilmesi tavsiye edilmektedir (Eti, 2022).

1.1.2.2. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Kurumlarda farklı çalışma özellikleri ve iş gücü yapısına sahip personellerin bir araya gelerek oluşturduğu proje tipi uygulamalardır. Bu ekipte yer alan kişiler kurumdan farklı olarak hiyerarşik yapılanmanın dışında çeşitli görev ve sorumluluklarda yer alabilir. Bu noktada bu yaklaşım, çalışanların kariyerlerinin statüye bağlı olmadığını, çalışanın yetenekleri doğrultusunda esnek bir yapılanma içerisinde gerçekleştiği söylenebilir (Uyargil ve diğ., 2015).

Esnek kariyer anlayışına göre örgüt ile iş gören arasındaki güçlü bir bağın olmadığı, koşullar doğrultusunda iş görenlerin kurumda yer aldığı görülmektedir. Esnek bir şekilde değişen çalışma koşullarında yer alan bireyler işin barındırdığı ihtiyaçlara uygun bilgi ve becerileri elde etmelidir. Esnek kariyer yaklaşımında kariyerin rotası serbesttir. Farklı iş koluna sahip departmanlar arasında yatay ve dikey geçişler söz konusudur. (Dikili, 2012). Bu noktada yeteneklerini bilerek iş sektöründe rekabet edebilir olması gerekmektedir. Böylece örgütler hem spesifik bir alanda yer alan kişilerin hem de diğer çalışanların özelliklerini ilerletebilmesine katkı sağlar. Böylece

farklı alanlarda çalışılmasına yetki vererek gelişmesine katkıda bulunulur (Kressin ve diğ., 2007).

1.1.2.3. Global Kariyer Yaklaşımı

Tüm yaklaşım biçimlerinde var olan bu teori, işgücü piyasasında da küreselleşmenin aktif bir şekilde ilerlemesi ve işgücü hareketliliğinin yükselmesi sonucunda çalışanlar sadece kendi ülkelerindeki çalışanlarla değil, tüm dünya çalışanları ile rekabet halindedirler. Bu sebepten dolayı, çalışanlar artık global bir kariyer anlayışı geliştirmektedir. Örneğin, bilgi teknolojileri alanında çalışan bir Hintli iş görenin Hindistan, ABD veya Avrupa ülkelerinde çalışması örnek verilebilir (Dikili, 2012).

Bireyler kendi ülkesinin, kültürünün, ekonomisinin, sanatının ve sporunun sınırlarının ötesinde farklı ülkelerde kariyerlerini gerçekleştirme ve geliştirme sürecinde bulunabilir. Diğer taraftan bir spor branşında Türk bir antrenörün yurtdışında kendi teknik bilgilerini kullanarak farklı bir kulübün yapılanmasında yer alması globalleşen spor kariyerine yön verebilir (Eti, 2022).

1.1.2.4. Çift Basamaklı Kariyer Yaklaşımı

Bu sistem yönetim aşamalarında hiyerarşik olarak ilerlememiş ancak teknik olarak uzmanlaşmış kıdemli çalışanların kariyerlerinde ilerlemeleri için uygulanmaktadır. Yönetim kademelerinde olmayan çalışanların terfi olarak ilerlemelerini sağlayan bu sistem, personelin kendilerini geliştirerek ilerlemelerine katkı sağlamaktadır. Böylece uzmanlık isteyen teknik çalışmalarda başarı elde etmiş bireyler, yönetsel kariyeri birlikte yapma fırsatı bulmaktadır (Bingöl, 2006).

Spiral kariyer yaklaşımı olarak da bilinen bu yaklaşım tipine sahip olan bireyler, bir süre sonra yaptıkları işten sıkılarak, yaptıkları işlere benzer başka bir alana geçmektedirler. Örneğin, Z kuşağı bireylerinin özellikleri itibariyle; standartlaşmış görevleri yerine getirmekten sıkılan, teknolojiye ağırlık verip aynı anda birden fazla konuyla ilgilenbilme kabiliyetlerinin var olması sebebiyle spiral kariyer yaklaşımı ile ilişkilendirilebilir (Eti, 2022).

Çift basamaklı kariyer yaklaşımında, yönetim pozisyonlarında görev almak isteyen bireyler, yönetim yetilerini geliştirmek için hizmet içi eğitim olarak bu amaçlarına ulaşabilirler (Güney, 2014). Spor alanında antrenörlük eğitimi mezunu bir çalışan, spor yöneticiliği ya da tesis işletmeciliği gibi alanlarda eğitim alması ya da bilimsel alanda ilerlemesi için lisans sonrası eğitim kademelerinde yer alması önerilebilir. Branşında teknik olarak

uzmanlaşmış bir antrenör, spor yönetim sisteminde farklı kademelerde söz sahibi olarak alanında ilerleyebilir.

1.2. Spor Endüstrisinde Kariyer Yönetimi

Türkiye’de spora ve spor alanındaki mesleklere katılım her geçen gün artmaktadır. Spor sektöründe oluşan bu artışın meslek sahibi olma bakımından olumlu olduğu kadar olumsuz yanları da bulunmaktadır. Bu olumsuzlukların en başında ise istihdam sorunu gelmektedir. Özellikle akademik olarak eğitim verilen spor bilimleri fakültelerinde optimal düzeyde eğitim sürecini geçirmemiş, zaman içerisinde tecrübeler yoluyla bu meslek gruplarının içerisinde yer bulmuş bireyler, spor alanında uzmanlaşan bireylerin istihdam olanaklarını kısıtlamaktadırlar (Menevşe, 2020).

Spor kariyeri kavramı, spor yaşamındaki ilerleyiş ve bunun sonucunda sorumluluk üstlenmek, statü, güç ve saygınlık elde etmektir. Kariyer hep ilerleme anlamında kullanılan bir kavram olmanın yanı sıra kazanılan bilgi, bireyin spor deneyimleri sırasında kazandığı becerileri, uzmanlığı ve ilişkiler ağını da kapsamaktadır. Bir kişinin spor kariyeri, spora dair kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma isteği ile spor ortamında ilerleyebilmesi anlamını da taşımaktadır (Bingöl ve Gündoğdu, 2020). Öyle ki, spor yönetiminin bir üniversite bölümü olarak artan popüleritesinde artış gözlenmektedir. Bu noktada spor yönetimi öğrencileri için hangi kariyer fırsatlarının mevcut olduğunu bilmek akademik yöneticilerin, profesörlerin ve danışmanlarının görevi olduğu söylenebilir. Ayrıca, eğitmenlerin, öğrencilerin iş piyasasına girmeye ne kadar hazır olduklarını ve spor yönetimi öğrencilerinin müfredat ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için neyin farklı yapılması gerektiğini ölçmesi de önemlidir. Dolayısıyla spor endüstrisinin içerdiği profesyonel iş hayatında ya da üniversitelerdeki pozisyonlarda kariyer yapılanmasındaki basamaklar ve kalitenin yanı sıra spora nasıl hazırlanıldığının araştırması önem arz etmektedir (Schwab ve diğ., 2015). Spor kariyer basamaklarında yer almak için öncelikle spor içerisinde ilgi duyulan çalışma alanı ve bu alanda yer alan iş imkânlarına dair bilgi sahibi olunarak kariyer farkındalığı oluşturulmalıdır.

Sporun profesyonelleşen büyük bir endüstri haline gelmesi ile yapılan yatırımlar, yalnızca kulüpler ve sporcularla sınırlı kalma boyutunu aşmıştır. Eğlence sektörü, medya sektörü, müşterek bahis sektörü, spor malzemeleri sektörü, ulaşım sektörü, turizm sektörü, dolaylı ve doğrudan spor endüstrisindeki gelişmeleri izlemekte ve yararlanmaktadır. Yine dünyada pek çok medya kuruluşu spor endüstrisi ile yakından ilgilenmeye başlamıştır

(Devecioğlu, 2005). Beden Eğitimi ve Spor alanındaki gelişmeler; spor endüstrisinin ilerlemesini ve yeni iş imkanlarının doğmasına imkân sunmuştur (Ağaoğlu, Eker ve Ağaoğlu, 2013). Spor endüstrisinde yaşanan bu olumlu değişimler akabinde spor bilimlerinde eğitim alan öğrenciler için gitgide cezbedici bir alan haline dönüşmüştür. Spor alanındaki kariyer seçenekleri; spor endüstrisi odaklı ve sporun içerdiği endüstriler odaklı olarak iki grupta değerlendirilebilir. Spor sektörünün içinde antrenörlük, spor yöneticiliği, spor öğretmenliğinin yanısıra spor hukuku, spor medyası gibi alternatif meslek alanları da dikkat çekmektedir. Ek olarak, spor endüstrisi içinde sağlıklı yaşam alanının daha da önemsenmesi ile spor işletmeleri artmış, böylece doktorlar, diyetisyenler, masörler, fizyoterapist ve diğer sağlık çalışanları için de büyük bir istihdam alanı haline gelmiştir. Bu noktada meslek seçimi ve seçilen meslekte sahip olunacak özelliklerin belirlenmesinde kariyer planlamasının önemli olduğu görülmektedir (Güner ve Hacıcaferoğlu, 2022; Yurtsızoğlu ve Gül, 2023). Kariyer adımlarının başlangıcı olan mezuniyet sürecinde iş bulabilme, sosyal yaşamda uyumluluk ve beceri gelişimi açısından kariyer planlamasının erken dönemlerde yapılması genç bireylere fayda sağlamaktadır (Aygün, 2020; Kozak ve Dalkıranoglu, 2013).

Kariyer yönetim sürecinde bireylerin değişen yaşam koşullarında kendilerini tatmin edici yaşam kariyerlerini inşa etmeleri için, kariyer çalışmalarının yaşam boyu öğrenme olarak kavramsallaştırılması gerekmektedir (Patton, 2001). Örneğin, Keri ve diğ.,(2015), spor yönetimi bölümünde öğrenirim gören üniversite öğrencileri üzerine yapmış oldukları araştırmada, katılımcıların işle ilgili alan derslerinin yanı sıra sınıf dışı deneyimlerin kariyerleri için oldukça faydalı olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların özellikle pazarlama ve finans/muhasebe alanlarında kurslar ile kendi çalışma alanlarında ağ kurma, gönüllü olma ve kaliteli bir staj bulma konusunda ihtiyaçlarını belirtmişlerdir. Ayrıca Güler, Siyahtaş ve Çakır (2023), spor bilimleri alanında eğitim gören öğrencilerin, her geçen gün daha da büyüyen spor endüstrisinde kariyer yapmaları için büyük bir fırsatların söz konusu olduğunu vurgulamaktadırlar. Çeşitli kollara ayrılan bu endüstri içerisinde kariyer yapma fırsatı bulunan bu öğrencilerin kariyer danışmanlığı ve kariyer yönlendirme gibi seminerler almaları gerektiği, güncel gelişmelerin tartışıldığı modüler eğitimlerin düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte üniversiteler müfredatlarına kariyer planlama ile ilişkili dersler konularak öğrencilerin günümüz ekonomik koşullarına ve eğilimlerine uyum sağlayabilmeleri, kariyer planı yapabilmeleri ya da planlarını gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duyacakları nitelikleri kazanabilmeleri önem arz etmektedir.

Spor eğitimi veren kurumlarda eğitim öğretim gören öğrencilerin kariyer planlama süreçlerinin incelenmesi ve onlarda bir farkındalık yaratılması iş

olanaklarını iyi tespit edebilmeleri ve ilgi yeteneklerini saptamaları, bu doğrultudaki iş olanaklarının ne tür parametreler içerdiğinin belirlenmesi onları başarıya götürecektir hamleler arasında yer almaktadır (Çakto ve Görgüt, 2019). Bu farkındalığın oluşturulması açısından girişimlerin üniversite hayatı başlamadan önce yapılmalıdır. Öyle ki, temel eğitim sürecinde kariyerle ilgili yapılan planlar ve belirlenen hedefler ile seçilen mesleğe yönelik isteğin ne kadar dengeli olduğu, yükseköğrenim dönemi sonrasında gelinmek istenilen noktanın belirlenmesi kariyer yolunda çizilecek önemli bir yoldur.

Kariyer yönetimi yaklaşımları açısından sporcuların kariyer süreçleri incelendiğinde özellikle çift kariyer sisteminin sporcular üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu durum sporcuların spor kariyerinin hem eğitim sürecinde hem de mesleki kariyerinde oluşan birleşim ile yüksek performans gerektiren sporlarda yarışırken eğitim ve mesleğine devam etmesi olarak ifade edilebilir (Bozyiğit ve diğ., 2022). Çift kariyer kavramı, sporcuların atletik kariyerlerinin yanı sıra eğitim hayatlarını devam ettirerek mesleki hayatta istihdam edilebilirliklerini ve sporculuk kariyerleri sonlandığında hayata uyumlarını kolaylaştırmayı amaçlayan bir süreçtir. Çift kariyer fırsatı, sporculara hem aktif spor yaşamları sırasında hem de spordan emekli olduktan sonra; sosyal (sosyal destek sistemleri), sağlık (daha dengeli yaşam tarzı), gelişimsel (çoklu kimliklerin geliştirilmesi) ve mali (gelecekteki istihdam beklentilerinin artması) olmak üzere bir dizi avantaj sağlamaktadır (Karadağ ve Aşçı, 2023).

Sporun artan popülaritesi, geleceğin spor yönetimi profesyonellerini hazırlamak için en iyi uygulamaları kullanma fırsatını ve zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Spor endüstrisinin getirmiş olduğu bu fırsatlar, geleneksel rekreasyonel spor programcılığından eğlence olarak spor bağlamında medya üretimine kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Üniversite öğrencilerini spor yönetiminin gelişen yelpazesinde önemli rol oynamaya en iyi şekilde hazırlanabilmesi için spor sektöründe yer alan gelişmelerin takip edilmesi ve öğrencilere en iyi şekilde hizmet eden bir akademik ortam yaratılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, Y., Eker, H., & Ağaoğlu, S. (2013). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin kariyer algılarının değerlendirilmesi/evaluation the career perception of undergraduate high school of physical education and sport students. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(22), 283-296.
- Aksu, M & Şahin, B. (2022). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadınların kariyer yolunda erilleşme sorununun teorik incelemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1), 1-25.
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Arifoğlu, S. (2015). *Türk ilaç sanayinde kariyer yönetimi uygulamaları üzerinde bir çalışma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arnold, J. (2002). Careers and career management. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Vol. 2. Organizational psychology (pp. 115–132). Sage Publications, Inc.
- Atacan, T. & Genç, K. Y. (2023). Kadın çalışanların kariyer gelişimlerinde cam tavan sendromunun etkisi: türkiye’de “cam tavan sendromu” konusunda yapılan lisansüstü tezlerin bibliyometrik analiz yöntemiyle incelenmesi. *Asya Studies*,7(24),275-298. <https://doi.org/10.31455/asya.1215280>
- Aybas, M. (2023). Yönetim ve Organizasyon Sendromları-2. İçinde Kariyer Platosu (s. 121-134) Ed. Kaygın E., Topçuoğlu E., Torun Turan, B. Eğitim Yayınevi İstanbul.
- Aygün, M. (2020). Spor lisesi ve düz lise öğrencilerinin kariyer kaygısı ve bilinçli farkındalıklarının incelenmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 22(4), 90-100.
- Ayoğul, H., & Baraz, A. B. (2020). Kadın çalışanların kariyer engelleri: Eskişehir’de bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (44), 13-27.
- Ayşe, K & Er, A. S. (2017). Organizasyonlarda kariyer planlaması ve kariyer engelleri. *Ejovoc (Electronic Journal Of Vocational Colleges)*, 7(2), 14-23.
- Aytekin, İ. (2022). Kariyerin kavramsal yapısının sınıflandırılması: ortak kelime analizi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51(1), 409-425. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1124129>
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>

- Baykal Narcıkara, E. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159-176.
- Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Has Matbaa
- Bingöl, H., & Gündoğdu, C. (2020). Sporda kariyer planlamasının önemi. Özdemir, M. ve İlkim, M (Ed.), *Sporda Yeni Akademik Çalışmalar-6*, içinde (s.119-128). Akademisyen Yayınevi, Ankara.
- Bozkurt, Ö. (2019). Kariyer engelleri ve kariyer sorunları. E. Kaygın ve Y. Zengin (Ed.), *Kariyer, Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular*, içinde (s.63-75). Eğitim Yayınevi, Konya.
- Bozyiğit, E., Kılıç, S. K., Öncü, E., & Gürbüz, B. (2022). Sporcu öğrenci kariyer farkındalığı envanteri: faktör yapısı ve demografik farklılıklar. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 237-251. <https://doi.org/10.25307/jssr.1083533>
- Çakto, P., & Görgüt, İ. (2019). Beden eğitimi ve spor eğitimi gören öğrencilerin kariyer planlama süreçlerinin incelenmesi. *Uluslararası Spor Bilimleri Öğrenci Çalışmaları*, 1(1), 69-80.
- Çalık, T.ve Ereş, F. (2006). Kariyer Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi
- Devocioğlu, S. (2005). Türkiye’de spor sektörü stratejilerinin geliştirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, (2), 117-134.
- Dikili, A. (2012). Yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 473-484.
- Erdem, B. , Çeribaş, S. & Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm (eş – dost kayırmacılığı) algıları: İstanbul’da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 51-69.
- Eti, R. (2022). *Z kuşağı spor bilimleri öğrencilerinin kariyer algısı ve iş bulma kaygısı*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2009). Career management. Sage.
- Güner, O., & Hacıcaferoğlu, S. (2022). Spor bilimlerinde öğrenim gören üniversite öğrencilerinin kariyer farkındalıklarının incelenmesi: Karadeniz bölgesi örneği. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 10(28), 111-130.
- Güney, S. (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Hazel, A., Üçok, D. I., & Küçük, B. A. (2021). Kariyer dönemlerinin değişmeyen gerçeği: kariyer endişesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 59-72. <https://doi.org/10.18394/iid.807278>

- İnanđı, Y. (2009). The barriers to career advancement of female teachers in Turkey and their levels of burnout. *Social Behavior and Personality*, 37(8), 1143- 1152. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.8.1143>
- Karadağ, D. & Aşçı, F. H. (2023). Sporcularda çift kariyer yetkinliği: Bireysel ve durumsal faktörlerin rolü. *Spor Bilimleri Dergisi*, 34(1), 42-58. <https://doi.org/10.17644/sbd.1081129>
- Karadirek, G. (2023). Kadınların kariyer gelişiminde cam tavan, mesleki öz yeterlik, rol-model ve güç mesafesinin rolü: Ordu il sağlık müdürlüğü kamu hastaneleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(38), 496-515. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1133040>
- Karakuş, H. (2019). Kraliçe Ari Sendromu-Pembe Taciz. *The Journal of Academic Social Science*, 2(2), 334-356. <https://doi.org/10.16992/ASOS.101>
- Kavasoglu, İ., & Yenel, İ. F. (2018). Hakemlerin gözünden futbolda kayırmacılık. *Journal of Human Sciences*, 15(4), 2509- 2532. <https://doi.org/10.14687/jhs.v15i4.5596>
- Schwab, K. A., Legg, E., Tanner, P., Timmerman, D., Dustin, D., & Arthur-Banning, S. G. (2015). Career paths in sport management. *Scholar: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 30(2), 1-11. <https://doi.org/10.18666/scholar-2015-v30-i2-6633>
- Kılıç, A. (2023). *Kadın istihdamındaki kariyer engelleri: kraliçe ari sendromu*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mersin.
- Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76-85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.002>
- Kressin, N. R., Saha, S., Weaver, F., Rubenstein, L., & Weinberger, M. (2007). Career and time management strategies for clinical and health services researchers. *Journal Of General Internal Medicine*, 22, 1475-1478. <https://doi.org/10.1007/s11606-007-0337-7>
- Leblebici, Y., & Karcioođlu, F. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: "Cam tavan sendromu" üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-20.
- Lent, R. W., Brown, S. D. ve Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 47, 36-49. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.47.1.36>
- Menevşe, A. (2020). Spor endüstrisinde istihdam. *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2), 161-173. <https://doi.org/10.30769/usbd.763412>
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>

- Öner, M. (2012). *Kariyer doktoru*. İstanbul: CREA Yayıncılık.
- Özer, N. & Çağlayan, Z. A. (2016). Öğretmenlerin müdürlerine duydukları güven ve kronizm algıları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 16-27.
- Özkanan, A. & Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 179-206.
- Patton, W. (2001). Career education: What we know, what we need to know. *Australian Journal of Career Development*, 10(3), 13-19. <https://doi.org/10.1177/103841620101000304>
- Patton, W. A., Creed, P. A., and Watson, M. (2003). Perceived work related and nonwork related barriers in the career development of Australian and South African adolescents. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 74-82. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312924>
- Şimşek, M. Ş., & Öge, H. S. (2007). Stratejik ve uluslararası boyutları ile insan kaynakları yönetimi. *Ankara: Gazi Kitabevi*.
- Taş, A ve Aytaç, T. (2021). (Ed.). *Kariyer planlama ve geliştirme*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., & Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF öğrencileri üzerinde bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.
- Uyargil, C. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları: İstanbul.
- Yurtsızoğlu, Z., & Gül, O. (2023). Kariyer Eğitimi ve Kariyer Planlama Farkındalığının Spor Endüstrisi İçin Önemi. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 42(1), 431-468. <https://doi.org/10.7822/omuefd.1295267>